

Flávia Roberta dos Prazeres  
Israel Fernandes Balduino

**ESTUDO DO MODELO DE AUDITORIA DE UMA EMPRESA DO SETOR  
INDUSTRIAL ALIMENTICIO NA ÁREA DE COBRANÇA**

Monografia / TCC apresentado ao  
Departamento de Contabilidade, do Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade  
Federal do Paraná, como requisito para  
obtenção do título de MBA Auditoria Integral.  
Professor: Antonio César Pitela.

CURITIBA

2009

## **AGRADECIMENTO**

*Primeiramente, agradecemos a Deus por ter nos dado a oportunidade de estar no mundo, e viver com saúde.*

*Aos nossos pais, e a minha família, agradecemos todo o amor, carinho, compreensão e respeito. Aos amigos, que "aturaram" nossa ausência de todos os sábados, e aos amigos do curso de MBA Auditoria Integral, que estiveram lutando lado a lado conosco.*

*Muitas das pessoas que passaram e passam pelo que nós passamos: ficar longe da família em busca de um ideal comum. Temos muito a agradecer e a muitas pessoas. Não citamos nomes para não ser injusto com pessoas que nos auxiliaram até onde já chegamos...*

## **PENSAMENTO**

*“O homem bom traz coisas boas do bem que carrega em seu coração, e o homem mau revela coisas malignas da maldade que carrega em seu coração. E, ao abrir seu coração, a boca fala.”.*

## **DEDICAÇÃO**

*Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele, nada seria possível e não estaríamos aqui concluindo este curso de MBA em auditoria Integral.*

*Aos nossos pais, esposa, filhos e noivo; pelo esforço, dedicação e compreensão, em todos os momentos desta e de outras caminhadas.*

## LISTA DE FIGURAS

QUADRO 1.	RISCO DE AÇÃO DE COBRANÇA .....	26
QUADRO 2.	CRONOGRAMA DO PROJETO .....	35

## **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo principal, fazer um estudo sobre o modelo de auditoria na área de cobrança de uma empresa do setor industrial alimentício, verificando a eficiência do modelo estudado e confrontando com a teoria de diversos autores sobre o assunto. Realizou-se uma pesquisa de campo, visando identificar os erros, e irregularidades em desacordo às normas e os regulamentos internos, fixados pela organização.

Os erros de controle nas empresas têm sido amplamente discutidos e questionados pelos meios de comunicação, por profissionais da área contábil e de outras áreas do conhecimento humano. Essa discussão resulta da necessidade de transparência e segurança nos números apresentados pelas empresas para seus investidores, fornecedores e colaboradores.

A contribuição deste estudo, tanto ao ambiente acadêmico quanto empresarial, também é instrumento positivo na pesquisa proposta, pois se almeja que profissionais da área de Cobrança e pesquisadores utilizem-se das informações que serão exploradas ao longo do trabalho. A pesquisa justifica-se pelas informações geradas operacionalmente nos diversos trabalhos de auditoria no setor de cobrança, sendo ela (seus relatórios e informações) útil para o desenvolvimento da racionalização e otimização dos trabalhos de detecção, de forma a atender as necessidades e os interesses dos acionistas.

Este trabalho está organizado em dois tópicos principais: um referente à pesquisa bibliográfica sobre auditoria e controle interno no setor de cobrança; e outro onde se analisam os resultados da pesquisa de campo. Os resultados obtidos evidenciam que esta pesquisa sirva de subsídio a gestores e auditores para a melhor compreensão do papel da Auditoria Interna no processo de garantia de fidedignidade e segurança dos processos e números apresentados pelas empresas, de forma a detectar de forma hábil e segura os erros cometidos contra os seus ativos.

**Palavras-Chaves:** Estudo do modelo de Auditoria, Manual de Cobrança.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTO .....</b>	<b>II</b>
<b>PENSAMENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICAÇÃO.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVO .....	11
1.3 OBETIVO PRINCIPAL .....	12
1.4 OBJETIVOS SEGUNDARIO.....	12
1.5 JUSTIFICATIVA.....	12
1.6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
1.7 AUDITORIA INTERNA.....	14
1.8 FUNÇÃO DA AUDITORIA .....	15
1.9 FINALIDADE DA AUDITORIA .....	16
1.10 CONCEITO DE CONTROLE INTERNO .....	17
1.11 ASPECTOS DO CONTROLE INTERNO: .....	19
1.12 PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO .....	23
1.13 OJBETIVO E FINALIDADE CONTROLE INTERNO .....	25
1.14 A IMPORTÂNCIA DA COBRANÇA NO CICLO OPERACIONAL E FINANCEIRO .....	26
1.15 METODOLOGIA .....	29
1.16 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	30
1.17 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	31
1.18 SELEÇÃO DE AMOSTRA .....	33
1.19 COLETA DOS DADOS .....	34
1.20 ANÁLISE DOS DADOS .....	34
1.21 CRONOGRAMA.....	34
<b>2 DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>36</b>
2.1 ESTUDO DE CASO .....	36
2.2 DISCUSÃO DO RELATÓRIO DE AUDITORIA.....	38
2.3 ANALISE DO RELATORIO DE AUDITORIA .....	42

3    **CONSIDERAÇÕES FINAIS** ..... 46

4    **BIBLIOGRAFIA** ..... 49

5    **ANEXOS** ..... 50



## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento da informação tem sido destacado e cobrado pelos principais participantes do mercado. Os investidores buscam maior transparência nas informações fornecidas pelos gestores das empresas investidas; os fornecedores e instituições financeiras necessitam de dados que suportem as decisões sobre a cessão de créditos às instituições; o governo cobra ações das empresas em seu relacionamento com a sociedade. Por outro lado, os usuários internos das empresas buscam informações para desenvolver corretamente suas funções, quer seja na realização dos planejamentos, quer seja quando da execução das ações sobre as decisões tomadas, quer seja sobre as medidas de controle, na avaliação dos resultados obtidos sobre as decisões tomadas. Como se vê, o gerenciamento da informação está no centro das atividades das empresas.

Pesquisa realizada pela Ernst & Young (Ernst & Young, 2004) demonstrou que um dos principais erros cometidos pelas organizações é deixar de investir na alocação de pessoal adequado nas posições consideradas chave para a geração de informações sobre as atividades da empresa. Somente com sistemas de controles internos bem projetados e a capacitação constante das equipes, as organizações podem prestar informações adequadas aos gestores, em tempo hábil, de forma a minimizar os erros na tomada de decisão. No ambiente atual, entra em evidência o órgão das empresas responsável pela preparação e divulgação de informes financeiros: a Controladoria.

Segundo Perez Júnior (1995), a filosofia de uma empresa é definida em função das crenças e valores individuais de seus sócios e administradores. Tomando por base seus valores, tal filosofia deveria estar claramente explicitada em termos de missão e de seus propósitos básicos.

A missão de uma empresa é a sua razão de ser. Defini-la é determinar o que a empresa se propõe a fazer, em função da filosofia adotada.

A crença é a aceitação, como verdade, de fatos, declarações ou de um conjunto de circunstâncias.

Valor é o prêmio que se atribui às crenças, quando estas são claras para se fazerem escolhas entre diversas alternativas possíveis. Essas crenças muitas vezes não são explícitas, o que naturalmente dificulta sua compreensão dentro da empresa, podendo inclusive levar à condução de ações estratégicas conflitantes com tais valores.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) dizem que para que a Controladoria aja de forma eficaz e eficiente, deve estar capacitada a:

- a) Organizar e reportar dados e informações que sejam relevantes para os tomadores de decisão;
- b) Manter monitoramento permanente sobre o sistema de cobrança das diversas atividades da organização e do desempenho de demais departamentos; e
- c) Exercer influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Muito se tem discutido sobre o papel e a missão da Auditoria. Os últimos anos foram anos de reflexão para todos os tipos de auditoria, haja vista os erros financeiros que desestabilizaram os mercados mundiais, causaram prejuízos de grandes proporções a instituições financeiras, investidores e fornecedores, além de ocasionarem um clima de desconfiança geral entre os executivos das empresas.

Os erros e fraudes cometidos contra as empresas têm impactos diretos na sociedade, pois com a globalização da economia os mercados financeiros deixaram de ser regionais e passaram a ser mundiais. Dessa forma, se uma empresa comete irregularidades em seus demonstrativos contábeis publicados, por exemplo, o reflexo será verificado em todos os países em que essa companhia tenha investimentos.

Tendo em vista os aspectos acima mencionados, esta pesquisa visou comparar as atividades executadas na área de cobrança, com opiniões de autores sobre assunto, bem como os seus controles internos, se estão dentro dos padrões e práticas cientificamente fundamentadas. Propusemos ajustes e correções das divergências encontradas, visando melhoria na gestão da área de cobrança da empresa em referência.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com Paolo Araujo, o que se tem observado nas empresas é que a Controladoria Financeira desconhece ou, no mínimo não utiliza os trabalhos que outros setores das organizações ou prestadores de serviços realizam sobre os sistemas de controle interno ou responsabilidades que possuem na divulgação das informações financeiras. Muitas vezes são contratados trabalhos específicos para verificar o adequado funcionamento dos sistemas e operação, enquanto que este tipo de trabalho já é desenvolvido, até por obrigações normativas. Diante do que foi exposto, surgem dúvidas sobre o processo de geração e equidade das informações divulgadas.

Dentre tais questões, o estudo proposto teve como escopo a tentativa de responder a seguinte indagação:

*Qual a eficiência do modelo de auditoria desenvolvido pelo Setor de Cobrança da empresa do ramo alimentício estudada?*

Num ambiente de críticas às auditorias e de insegurança dos mercados em relação aos números apresentados pelas administrações, explorar-se-á o trabalho da Auditoria Interna que será estudado ao longo da pesquisa a fim de verificar qual é sua contribuição, comparado com a explanação de outros autores.

Espera-se que esta pesquisa sirva de subsídio a gestores e auditores para a melhor compreensão do papel da Auditoria Interna no processo de garantia de fidedignidade e segurança dos processos e números apresentados pelas empresas, de forma a detectar de forma hábil e segura os erros cometidos contra os seus ativos.

## 1.2 OBJETIVO

Quanto ao objetivo de um trabalho científico, Vasconcelos (2002:37) conceitua como:

É o alvo ou fim que o pesquisador quer atingir e precisa ser definido ainda na fase do projeto da pesquisa evitando, assim, que o

pesquisador utilize tempo, normalmente muito escasso em função do prazo para a conclusão determinado pelas Instituições, e recursos, sempre raros, e muitas vezes cometa divagações no seu relatório.

Auditoria Interna tem seu foco de trabalho voltado à garantia de eficiência e eficácia ao controle interno da empresa em que está inserida. Ratificando e cumprindo o requisito de delineamento e definição do alvo a ser alcançado pelo trabalho.

### 1.3 OBJETIVO PRINCIPAL

Este projeto teve por objetivo principal, fazer um estudo sobre o modelo de auditoria na área de cobrança de um setor industrial alimentício, verificando a eficiência deste modelo e confrontado com a teoria de diversos autores sobre o assunto.

### 1.4 OBJETIVOS SEGUNDARIO

Outros objetivos, que foram assumidos como secundários são:

- a) Reunir o histórico da auditoria e controles internos
- b) Analisar, bibliograficamente, os conceitos que envolvem o assunto;
- c) Investigar os diversos tipos de erros intencionais, ou seja, as fraudes que podem ocorrer nas empresas e impactar nos trabalhos de auditoria;
- d) Demonstrar a importância e a eficácia da Auditoria Interna na detecção de fraudes, verificando os tipos de trabalhos que contribuem para o sucesso dessa auditoria

### 1.5 JUSTIFICATIVA

Os erros de controle nas empresas têm sido amplamente discutidos e questionados pelos meios de comunicação, por profissionais da área contábil e de outras áreas do conhecimento humano. Essa discussão resulta da necessidade de

transparência e segurança nos números apresentados pelas empresas para seus investidores, fornecedores e colaboradores.

Quanto à Auditoria Interna, constata-se que em decorrência do medo de ser tachada como uma função apenas de conferência, tem-se dado ênfase não só ao estudo de ferramentas que a auxiliem na detecção das fraudes nas empresas em que atua, como também qual a melhor forma de evidenciar os erros descobertos.

Esse fato é comprovado pela afirmação de Paula (1999:59) quando comenta as funções da Auditoria Interna, especificamente quanto à apuração de irregularidades:

Pode-se compreender a falta de referenciarão à atividade de apuração de irregularidades, considerando-se que a mesma deve ser vista, segundo tais entidades, como consequência das atividades normais de auditoria, e não como um fim em si mesmo. Segundo entendimento dos pesquisadores e os Organismos de Classe, este tipo de trabalho deve, na medida do possível, ser evitado, para que o auditado não passe a se sentir policiado, ao invés de assessorado.

A autora constata que a apuração de irregularidades é uma consequência das atividades da Auditoria Interna. Assim, o objetivo que lhe é inerente é o de garantir maior controle às operações e segurança aos ativos das empresas, o que justifica de forma precisa e pontual o estudo do tema proposto.

A contribuição, tanto ao ambiente acadêmico quanto empresarial, também é instrumento positivo na pesquisa proposta, pois almeja-se, que profissionais da área de Cobrança e pesquisadores utilizem-se das informações que foram exploradas ao longo do trabalho. A pesquisa justifica-se pelas informações geradas operacionalmente nos diversos trabalhos de auditoria no setor de cobrança, sendo ela (seus relatórios e informações) útil para o desenvolvimento da racionalização e otimização dos trabalhos de detecção, de forma a atender as necessidades e os interesses dos acionistas.

## 1.6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Vale dizer que há uma estreita relação entre o sucesso na função de gerenciamento das operações e dos destinos da empresa e o grau de confiabilidade dos seus controles e das informações disponíveis aos seus níveis gerencias. (ANDRADE, 1999), p. 45).

O controle interno é uma ferramenta de suma importância (...) e tem objetivo de proteger os bens de prejuízos decorrentes de fraudes ou erros involuntários; assegurar a validade e integridade dos dados contábeis utilizados pela gerência na tomada de decisões; promover a eficiência operacional da empresa dentro das normas estabelecidas. (REZENDE e FAVERO, 2004, p.1).

Supõe-se que a auditoria interna, utilizando-se de suas funções características, com independência, pode exercer um papel importante na melhoria dos controles internos de uma organização, uma vez que se observa que as responsabilidades da auditoria interna permeiam a supervisão do processo de controle interno na gestão da organização e facilitação da comunicação entre os auditores independentes da empresa com a alta administração, o gerenciamento de riscos corporativos, conformidade com leis e regulamentos, prevenção e apuração de fraudes entre outras atividades. Logo, entende-se que a área de auditoria interna de uma organização, no exercício das suas funções e responsabilidades possa melhorar e manter o controle interno das organizações.

## 1.7 AUDITORIA INTERNA

Auditoria interna é função organizacional de revisão, avaliação e emissão de opinião quanto ao ciclo administrativo: planejamento execução e controle, em todos os ambientes da empresa.

A auditoria subdivide em:

A auditoria operacional é a revisão, avaliação e emissão de opinião dos procedimentos internos da empresa. A auditoria operacional é aplicada maior parte na engenharia de processos, voltados para o hoje e o passado da empresa.

A auditoria de gestão é mais praticada na engenharia de produtos, voltada para os negócios da empresa, no hoje e no amanhã. Está mais voltado para o planejamento estratégico, plano tático, metas e indicadores de desempenho da empresa.

## 1.8 FUNÇÃO DA AUDITORIA

A função da auditoria é: preventiva/antecipativa; corretiva/corrente; acompanhamento futuro.

Segundo Abraim Lisboa (2008), após termos a visão conceitual da natureza, do objetivo, responsabilidade/autoridade e independência da auditoria interna, podemos dizer que a “função” de auditoria é um controle gerencial no âmbito de uma organização, que serve de elo contributivo e de proteção para os níveis que determinam as políticas e os (níveis) que as operacionalizam dentro da empresa.

Hoje podemos dizer com absoluta segurança que a atuação de Auditoria Interna é irrestrita e pode estender-se à totalidade da empresa.

As funções básicas da Moderna Auditoria Interna poderiam ser assim sintetizadas:

**Avaliação de Políticas:** Compreendendo todas as diretrizes, normas, metas, orçamentos e objetivos da empresa.

**Avaliação da Organização:** Compreendendo a própria estrutura, grau de delegações, controle interno e respectivamente para a consecução das metas, orçamentos e objetivos.

**Avaliação de Registros e Informações:** Que os demonstrativos contábeis, financeiros e relatórios administrativos e de gestão, sejam adequados e constantemente apresentados aos responsáveis e/ou interessados.

**Teste de Auditoria:** Aplicados em níveis e quantidades suficientes que assegura a exatidão, adequação, desempenho, eficiência e completabilidade tanto das diretrizes e plenos, como das operações e transações.

Assessoramento: Para simplificar procedimentos e, portanto otimizar os custos:

- Melhoria da execução e aumento da eficiência das áreas;
- Correção de problemas organizacionais, funcionais ou operacionais;
- Otimização de aplicação de legislação fiscal e seus custos;
- Melhor qualidade e velocidade para a tomada de decisões gerenciais;
- Assegurar a exatidão, completabilidade, pontualidade e justeza dos demonstrativos contábeis, financeiros, fiscais, estatísticos e operacionais da empresa.

## 1.9 FINALIDADE DA AUDITORIA

Segundo Abraim Lisboa (2008), a Auditoria tem por finalidade desenvolver um plano de ação que auxilie a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistêmica e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia dos processos de gerenciamentos de riscos com objetivo de adicionar valor e melhorar as operações e resultados de uma organização.

Paulo (1998 e 199), pg. 45) como finalidade da auditoria interna:

- a) avaliar se os objetivos operacionais e de negócios estão sendo atingidos;
- b) avaliar se os meios utilizados para o cumprimento dos objetivos são os mais adequados e eficientes, em relação aos custos envolvidos aos prazos estabelecidos e aos benefícios obtidos;
- c) acompanhar e avaliar providencias e soluções adotadas em relação às recomendações e sugestões apresentadas nos relatórios de Auditoria;
- d) sugerir medidas para a melhoria e o aprimoramento de desempenho operacional da organização;
- e) recomendar controles que possibilita informar à direção sobre os riscos que podem influir no resultado da empresa;
- f) evidenciar oportunidades serem exploradas.



Já Migliavacca (2004, p.46), tem por finalidade:

- a) avaliação de controles operacionais e financeiros, e controle eficiente a custo compatível (benefício maior que o custo);
- b) integração adequada com a auditoria externa;
- c) verificação do cumprimento das políticas e recomendações a administração da empresa;
- d) salvaguardar os ativos, impedindo ou detectando fraude, roubo ou uso indiscriminado de recursos da empresa;
- e) avaliação da exatidão, credibilidade e integridade dos dados administrativos desenvolvidos dentro da organização;
- f) avaliação da qualidade do desempenho administrativo, incluindo eficiente e economia da administração na utilização de recursos e eficiência em atingir os objetivos propostos;
- g) recomendações de aperfeiçoamentos operacionais.

#### 1.10 CONCEITO DE CONTROLE INTERNO

O controle interno não é, necessariamente, um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos. A arte e a sensibilidade do administrador residem exatamente na capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem uma relação custo-benefício favorável e suportável pela empresa.

Portanto, para que o controle seja bem sucedido é preciso, a priori, um bom sistema de informação a fim de identificar o que realmente deve ser realizado na entidade e qual a melhor decisão a ser tomada.

O AICPA, American Institute of Certified Public Accountants, por meio do Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria, define:

“O Controle Interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a

fidedignidade de seus dados contábeis promoverem a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração”.

Dentro de uma organização, é necessário que se façam e se cumpram normas e procedimentos para tornar a administração mais versátil. Estimulando estes, far-se-á com que seus empregados tornem-se mais responsáveis, evitando e desestimulando os mesmos de tornarem-se desonestos ou negligentes.

O controle interno no sentido mais amplo abrange controles que podem ser caracterizado como administrativos e operacionais.

- Controles Administrativos:

Esses controles, também chamados de controles gerenciais, compreendem os métodos e procedimentos referentes principalmente à eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas. Em geral, incluem controles como análises estatísticas, relatórios de desempenho, orçamentos, estudos de tempo e movimento, programas e desenvolvimento de pessoal, etc.

- Controles Operacionais:

São aqueles destinados a assegurar o cumprimento dos objetivos específicos de uma operação ou transação. Abrangem os chamados controles gerenciais e incluem relatórios, registros, formulários, sistema de autorização e aprovação, segregação de funções e muitos outros.

Segundo os autores Boynton,W.C.; Johnson,R.N.; Kell,W.G., (2002) temos a seguinte definição:

“Controles Internos: são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- confiabilidade de informações financeiras;

- obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis;
- eficácia e eficiência de operações.”

Segundo Abraim Lisboa (2008), alguns conceitos básicos que contribuem para um bom sistema de controle interno, devendo ser considerado pelo auditor, no desenvolvimento de seus trabalhos, ressaltaram que existem limitações inerentes que devem ser reconhecidas ao se considerar eficácia de qualquer meio de controle, tendo em vista a possibilidade de ocorrência de falha humana, como interpretação errônea de instruções, negligencia etc.

#### 1.11 ASPECTOS DO CONTROLE INTERNO:

- Relação custo-benefício

O benefício de um controle consiste na redução do risco de falhas quanto ao cumprimento dos objetivos e metas de uma atividade. O conceito de custo-benefício reconhece que custo de um controle não deve exceder aos benefícios que ele possa proporcionar. Embora a determinação da relação custo-benefício em alguns casos não seja de fácil avaliação, o administrador deve na medida do possível, efetuar estimativas e/ou exercer um julgamento próprio a respeito.

- Definição de responsabilidade e autoridade

O dever de todo pessoal dentro de uma organização deve ser fixado e limitados de forma precisa, bem como a autoridade decorrente, atribuída a cada uma das funções. Assim sendo, deve haver:

- Procedimento claramente determinados que levam em conta as funções de todos os setores da organização, propiciando a integração das informações dentro do sistema;
- Um organograma adequado onde a linha de autoridade e a conseqüente responsabilidade sejam de findas entre os diversos departamentos, chefes, encarregados de setores etc.

A delineação de funções ou atividades embora possa ser informal, deve preferivelmente ser definida em manuais de procedimentos, visto que estes propiciam a eficiência do sistema e evitam erros.

- **Segregação de função:**

Um sistema de controle adequado é aquele que elimina a possibilidade de dissimulação de erros ou irregularidades. Assim sendo, os procedimentos destinados a detectar tais erros ou irregularidades, devem ser executada segregação de funções. De uma maneira geral, o sistema de controle interno, deve preferir segregação entre as funções de aprovação de operações, execução e controle das mesmas, de modo que nenhuma pessoa possa ser completa autoridade sobre parcela significativa de qualquer transação.

- **Acesso aos Ativos**

Para atingir um grau de segurança adequado, o acesso aos ativos de uma unidade deve ser limitado ao pessoal autorizado. O termo de “acesso aos ativos”, aqui utilizado, inclui acesso físico direto ao acesso indireto através de preparação ou processamento de documentos que autorizem o uso ou disposição desses ativos. Logicamente o acesso aos ativos é indispensável durante o curso normal das operações de uma unidade. A limitação desse acesso pessoal autorizado constitui, no entanto, um meio de controle eficaz para a segurança dos mesmos. O número e o nível das pessoas a quem o acesso deve ser autorizado depende da natureza do ativo e de sua suscetibilidade a perdas através de erros e irregularidades. A limitação ao acesso indireto requer procedimentos de controle onde o conceito de separação de funções, já discutido anteriormente, seja aplicado.

- **Estabelecimento de Comprovações e Provas Independentes**

Os procedimentos referentes à determinada atividade, devem prever processos de comprovações rotineiras e obtenção independente de informações de controle. Os diversos registros preparados por um órgão para

informar sobre o resultado de suas atividades, em geral constituem meios de controle eficazes somente quando produzidos por um sistema adequado, considerando com tal, aquele que permite assegurar a fidedignidade das informações através de registros produzidos por fontes independentes que podem ser comparados conciliados. As divergências porventura detectadas evidenciam as falhas nos registros de transações.

Exemplos:

- Comparação /conciliação de registros analíticos preparados por um setor independentes da contabilidade, com a posição do razão geral.
  - Comparação do relatório sobre os resultados de um setor de produção com o relatório do setor de controle de qualidade.
  - Comparação entre os resultados do levantamento físico de um ativo e o correspondente registro preparado pelo setor independente das funções de custódia desse ativo.
- **Método de Processamento de Dados**

Devido ao fato de que os meios de controle são estabelecidos para assegurar o cumprimento dos objetivos de uma atividade, a sua eficácia independe dos métodos de processamento de dados, que podem ser manuais, mecânicos ou eletrônicos. No entanto na medida do possível devem-se utilizar equipamentos (mecânicos ou eletrônicos) no processamento de dados, visto que estes, embora não evitam a possibilidade de erros manipulações, fomentam a divisão dos trabalhos, propiciando o reforço dos controles internos.

- **Pessoal**

A eficácia dos meios de controle estabelecidos depende da competência e integridade do pessoal de exercer as funções relacionadas com os mesmos.

Assim sendo, é conveniente que a política de pessoal da companhia leve em consideração os seguintes aspectos:

- Seleção e treinamento cuidadoso dos colaboradores. Um bom plano de treinamento resulta em melhor rendimento, redução de custos e colaboradores mais ativos e atentos.
- Se possível, deve haver rodízio de funções. O rodízio reduz as possibilidades de fraudes, indica a capacidade de adaptação do colaborador e freqüentemente resulta em novas idéias para a organização.
- Obrigatoriedade dos colaboradores que ocupam cargos de confiança desfrutar férias regularmente, como forma de evitar a dissimulação de irregularidades.
- Necessidades dos funcionários que lidam com valores possuem seguro fidelidade ou carta fiança, como forma de proteção aos ativos da empresa.

Almeida (2003, p.63; 1996, p.50), diferentemente, relata que o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenamento dos negócios da empresa.

Na mesma linha de pensamento Migliavacca (2004, p. 17) relata que o controle interno define-se como o planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção.

Já Franco e Marra (2001, p. 267) entendem como controle interno todos os instrumentos contábeis da organização destinados à vigilância, e fiscalização que permite prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

Diante desses conceitos, pode-se afirmar que o controle interno envolve todas as atividades e rotinas, de natureza contábil e administrativa, com o intuito de

organizar a empresa de tal forma que seus colaboradores compreendam, respeitem e façam cumprir as políticas traçadas pela administração; os ativos tenham sua integridade protegida; e por fim que, todas as operações da empresa sejam adequadamente registradas nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

## 1.12 PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO

Os princípios e fundamentos do controle interno não são uniformes para todas as empresas. Cada empresa deverá estabelecê-los dentro de sua realidade e estrutura. É responsabilidade da administração, o estabelecimento e a manutenção do sistema de controle interno adequado as atividades desenvolvidas pela empresa. Para Sá (1993), são considerados princípios fundamentais:

- a) Existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidades;
- b) Regime de autorização e de registros capazes de assegurar um controle contábil sobre os investimentos, financiamentos e sistemas de resultados da empresa custos e receitas, ou de metas das instituições (orçamentos);
- c) Zelo do elemento humano no desempenho das funções a ele atribuídas;
- d) Qualidade e responsabilidade do pessoal, em nível adequado.”

Os princípios de controle interno representam o conjunto de regras, diretrizes e sistemas, que visam ao atendimento de objetivos específicos, que para Peter e Machado (2003, p. 25) são:

- a) Relação custo/benefício: consiste na minimização da probabilidade de falhas/desvios quanto ao atendimento dos objetivos e metas. Estes conceitos reconhecem que o custo de um controle não deve exceder aos benefícios que possa proporcionar;
- b) Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários: a eficácia dos controles internos está diretamente relacionada com a competência e

integridade do pessoal. Assim, é imprescindível que haja uma política de pessoal que contemple;

- c) Delegação de poderes e determinação de responsabilidade visa assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, fazendo-se necessário um regime/estatuto e organograma adequado, onde a definição de autoridade e conseqüentes responsabilidades sejam claras e satisfazem plenamente às necessidades da organização; e manuais de rotinas/procedimentos claramente determinados, que considerem as funções de todos os setores do órgão/entidade;
- d) Segregação de funções: a estrutura de um controle interno deve prever a separação entre as funções de autorização ou aprovação de operações e a execução, controle e contabilização das mesmas, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio;
- e) Instruções devidamente formalizadas: para atingir um grau de segurança adequada é indispensável que as ações, procedimentos e instruções sejam disciplinadas e formalizadas através de instrumentos, ou seja, e objetivos e emitidos por autoridades competentes;
- f) Controle sobre as transações: é imprescindível estabelecer o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, objetivando que sejam efetuados mediante atos legítimos relacionados com a finalidade do órgão/entidade e autorizados por quem de direito;
- g) Aderência às diretrizes e normas legais: é necessária a existência no órgão/entidade, de sistemas estabelecidos para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

Diante desses princípios expostos, Oliveira e Linhares (2006, p.3) concluem que através dos princípios de controle interno, se estabelecem as diretrizes a serem tomadas pela administração da empresa, no tocante ao seu



adequado funcionamento, com separação de atribuições específicas para cada funcionário, a fim de se evitar possíveis erros ou fraudes.

Independente da definição e categorização dos princípios do controle interno, ressalta Migliavacca (2004, p. 19), que um sistema satisfatório de controles internos deve incluir:

- Um planejamento organizacional que permita uma apropriada segregação de funções e responsabilidade.
- Um sistema de autorizações, arquivamento e de relatórios, que permita um bom controle contábil sobre ativos, obrigações, receitas e despesas.
- Adequados controles físicos sobre ativos.
- Procedimentos adequados e por escrito, a serem seguidos no exercício das funções de cada departamento.

### 1.13 OBJETIVO E FINALIDADE CONTROLE INTERNO

Segundo Franco (1991, p. 208) os objetivos primordiais dos controles internos podem ser assim definidos: fornecer à contabilidade dados corretos e conferir a exatidão da escrituração; evitar alcances, desperdícios, erros e, se ocorridos, indentificá-los.

Esses objetivos podem ser aplicados no sistema contábil e financeiro e instituídos em outras áreas da empresa, como a administração, produção, manutenção e expedição. Outros objetivos podem ser levantados, mas todos eles podem ser resumidos num só: proteger o patrimônio da empresa (FRANCO, 1991, p. 209).

Para Attie (1998, p. 117), em regra geral, o controle interno tem quatro objetivos básicos: a salvaguarda dos interesses da empresa; precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; aderência às políticas existentes.

Quanto à finalidade dos controles internos, Rezende e Fávero (2004, p. 3) definem que os controles internos como finalidade fornecer à contabilidade dados corretos, objetivando a escrituração exata dos fatos ocorridos, e que sejam evitados desperdícios e erros. E ressaltam que, é importante também, que estes controles alcance suficiente para detectar qualquer irregularidade quando esta ocorrer.

Conforme já citado em sua definição, o objetivo e finalidade do controle interno é a execução de ações suficiente para proporcionar razoável certeza do cumprimento de objetivos e metas da organização.

#### 1.14 A IMPORTÂNCIA DA COBRANÇA NO CICLO OPERACIONAL E FINANCEIRO

A cobrança é uma parte muito importante do ciclo operacional e financeiro de uma empresa, e tem assumido cada vez mais um papel relevante dentro das organizações.

O setor de cobrança integrado ao processo administrativo e financeiro da empresa visa buscar a eficiência das contas a receber e manter os controles das finanças da empresa a níveis esperado e estabelecido dentro do planejamento estratégico.

Segundo Silva (2006 pg. 355), a gestão de cobrança deve estar focada em maximizar os recebimentos visando melhorar o fluxo de caixa, e a minimização de perdas de negócios futuros. Assim, as políticas de crédito e cobrança devem andar em harmonia com as atividades e mercados envolvidos com os negócios da empresa. Essas políticas são relevantes e precisam ser definidas de forma clara, além de dispor de mecanismos eficientes para operacionalizar o processo de forma estruturada e eficaz, considerando a perspectiva de risco.

#### QUADRO 1. RISCO DE AÇÃO DE COBRANÇA

Alto	R i s c o	Alto risco de crédito Baixo esforço de cobrança	Alto risco de crédito Alto esforço de cobrança	Alto
		Baixo risco de crédito Baixo esforço de cobrança	Baixo risco de crédito Alto esforço de cobrança	
Baixo				

FONTE: Adaptado de The Credit and Collection Manual apud Silva (2006, p. 355)

No quadro acima, parte superior esquerdo, tem-se uma política de crédito direcionada para clientes de alto risco com aplicação de uma fraca ação de cobrança. A aceitação desse tipo de cliente pode levar à liberação de crédito para todos os pretendentes, o que pode gerar menor custo com análise de crédito e crescimento rápido da participação da empresa no mercado. Esse aumento rápido da participação no mercado irá requerer que a empresa opere com uma margem maior. Uma análise de crédito e ações de cobrança de baixo custo pode ser compensada com maiores gastos com investimentos em recebíveis e maior volume de perdas de crédito.

No quadrante superior direito tem-se também uma política de crédito direcionada para clientes de alto risco, porém esta vem conjugada com uma forte ação de cobrança. Neste caso, os baixos gastos com análise de crédito tendem a ser compensados com maiores gastos no reforço de cobrança para reduzir perdas e investimentos em recebíveis.

No quadrante inferior direito tem-se a combinação de uma política orientada para operação com clientes de baixo risco de crédito combinada com uma ação de cobrança agressiva. Em uma situação dessas, a empresa trabalha com uma margem de lucro bem apertada, o que não oferece possibilidade de maiores investimentos em duplicatas a receber e perdas. Por outro lado, a seleção de clientes de baixo risco pode restringir o crescimento das vendas.

No quadrante inferior esquerdo, a adoção de uma política direcionada as operações com clientes de baixo risco de crédito ocorre, ao mesmo tempo, que uma

ação de cobrança mais liberal. A premissa é de que bons clientes pagam bem e, portanto, a empresa pode relaxar nas ações de cobrança. Neste caso, apesar de a empresa operar com clientes de baixo risco, o leve acompanhamento da carteira de recebíveis pode elevar o prazo médio de recebimentos e, então, demandar maior volume de capital de giro para cobrir os custos financeiros de captação de empréstimos. Isto pode requerer uma margem de lucro maior. O relacionamento ideal entre empresa e clientes existiria se, após a concessão do crédito, os clientes pagassem os seus débitos todos em dia. Mas, nem sempre isso acontece, e nesse momento podem surgir divergências e conflitos entre o cliente, que espera uma postura flexível da empresa, e a companhia que, por outro lado, tem a responsabilidade de cumprir com os resultados na área de cobrança.

Para Lemes Junior (2002), as políticas definem ações seqüenciais para estes casos, como por exemplo:

- a) Telefonema de lembrança no segundo dia após o vencimento.
- b) Carta ou e-mail no quinto dia.
- c) Carta ou e-mail com texto mais enérgico no décimo dia (informando que o título está sendo enviado para os advogados da empresa para medidas judiciais cabíveis e/ou que o avalista ou garantidor será acionado).
- d) Acionamento do avalista ou garantidor.
- e) Envio ao Cartório de Protesto de Títulos e comunicação da inadimplência às Agências de Crédito.
- f) Execução da dívida através do encaminhamento do título aos advogados da empresa.

Este autor ainda afirma que, a aplicação de juros adicionais e multas por atraso nos pagamentos, são componentes importantes das políticas de cobrança. Para aqueles clientes que estiverem passando por dificuldades momentâneas para pagar seus compromissos em dia, a empresa deve, de acordo com o registro do

histórico desse cliente, estabelecer o nível adequado de pressão de cobrança. A eficácia das políticas de crédito tende a reduzir perdas com devedores incobráveis.

### 1.15 METODOLOGIA

Este trabalho utilizou como base um modelo de auditoria de cobrança, baseado em dados de uma empresa real. Consolidaremos a importância da auditoria no setor de cobrança assim como publicações de especialistas sobre o assunto e seu funcionamento.

A pesquisa dividiu-se em: documental, pesquisa de campo e bibliográfica. A pesquisa documental esteve baseada na análise da legislação pertinente ao tema, notícias dos diversos meios de comunicação (jornais, revistas, sites da Internet) relacionados com o tema. Quanto à pesquisa bibliográfica foi realizada ampla leitura crítica dos principais autores sobre o assunto. Já na pesquisa de campo o propósito era verificar e observar o funcionamento do setor de cobrança da empresa, coletando dados e fatos para análise crítica.

Organização dos Tópicos principais:

- Pesquisa bibliográfica sobre controladoria, controle interno e auditoria no setor de cobrança. Com objetivo de criar um modelo de manual prático de auditoria no setor de cobrança;
- Coletas de dados na empresa do ramo alimentício, no setor de cobrança, analisando a forma de auditoria e como as atividades são executadas, bem como seus controles internos. A pesquisa evidenciara as ferramentas utilizadas, os riscos operacionais e procedimentos burocráticos desenvolvidos nas diversas atividades que impactam no produto final;
- Por último, a análise de auditoria interna, um confronto, que resulta na comparação entre as atividades executadas, bem como seus controles internos, se estão dentro dos padrões e praticas cientificamente fundamentada, recomenda em pesquisa bibliográfica. Após este resultado,

poderemos verificar a eficiência das ferramentas de auditoria da companhia, com o modelo de auditoria pesquisado, propondo alternativas de melhorias.

Hegenberg (1976, p. 116) conceitua método como uma forma de selecionar técnicas e de avaliar alternativas para ação científica. Enquanto as técnicas utilizadas por um cientista são decorrentes de suas decisões, o modo pelo qual tais decisões são tomadas depende de suas regras de decisão. Métodos são regras de escolha; técnicas são as próprias escolhas.

Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento. Basicamente a três grandes métodos: a) hipótese-dedutivo; b) fenomenológico; c) dialético e [...] outros, como a etnografia, a análise de conteúdo, e técnica Dephi, o método comparativo, o sistêmico, aquele que se utiliza de técnicas estatísticas descritivas ou inferências e tantos outros. (VERGUEIRA, 2004), p.12.

Segundo Bastos (1995, p. 4), o elemento básico de uma boa metodologia consiste em um plano detalhado de como alcançar os objetivos, respondendo à questão proposta. A boa metodologia é a apropriada à solução do problema e aos objetivos do estudo.

#### 1.16 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa restringiu-se ao estudo do papel da auditoria interna para a melhoria dos controles internos na área de cobrança do setor industrial alimentício.

Não foi escopo de esse estudo propor uma metodologia única de implementação de auditoria, uma vez que as situações mudam de organização para organização e as variáveis do processo, além de serem em grande número, dependem da realidade presente, do porte e dos fatores considerados relevantes e críticos pelos seus gestores.

Pela complexidade de informações, no meio empresarial, da necessidade do uso de sistemas de informação, deve-se ter a preocupação de que decisões precipitadas de implantação de um modelo sistema podem levar a resultados desastrosos. Ao propor uma metodologia para implantação de um sistema de

controle verificam-se alguns riscos, destacados por Mossimann, Fisch (1999 pg. 119):

a) as regras podem tornar-se mais importantes que os próprios objetivos, para cuja consecução elas devem contribuir;

b) é possível que a adoção excessiva de normas gere conseqüências negativas para as pessoas da organização, pois poderão ser tratadas com muita impessoalidade;

c) a preocupação excessiva com a rigidez no cumprimento das regras pode levar as pessoas da organização a um grau exagerado de conservadorismo e tecnicismo; e

d) a formalização tende a ser menor nos níveis mais altos da organização. Assim, trabalhar-se-á com uma metodologia de implantação de controle levando em conta sua probabilidade de sucesso. A extensão desnecessária de qualquer sistema, com a introdução de mais detalhes ou passos, pode aumentar a possibilidade de o sistema desenvolver problemas e funcionar de modo inadequado.

### 1.17 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 23) pesquisas podem ser classificadas de acordo com:

- Objetivos da pesquisa – os motivos para realizar a pesquisa;
- O processo da pesquisas – a forma como o pesquisador coletará e analisará aos dados obtidos;
- A lógica da pesquisa se a pesquisa será desenvolvida do geral para o particular ou vice-versa;
- O resultado da pesquisa – se a pesquisa tenta resolver um determinado problema ou fazer uma contribuição geral para o conhecimento.

É sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos

gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. (GIL, 1991, p. 45).

A metodologia utilizada nesta pesquisa, segundo GIL (1991, p. 45) e Costa (1993, p. 146), pode ser classificada com "exploratória", porque têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipótese. Pode-se dizer que esta pesquisa tem por objetivo aprimoramento das idéias e melhoria dos conceitos do tema escolhido.

Segundo GIL (1991, P. 45) "embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso". Assim foi caracterizada como bibliográfica porque a fundamentação teórica será a base para apresentar os conceitos contidos na pesquisa sobre dados bibliográficos publicados.

Na mesma linha SILVA (2003, p. 60) ressalta que "a pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente ou como parte da pesquisa empírica".

Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 66), a pesquisa bibliográfica abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográficos, etc., até meios de comunicação orais, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o assunto.

Nesta pesquisa, trabalhou-se com coleta de dados em fontes internas da empresa. Sendo também esta pesquisa classificada como documental, pois foram analisados documentos internos, além das bibliográficas, que visam fundamentar e sustentar as premissas colocadas no este trabalho.

Assim sendo foi realizada uma pesquisa bibliográfica pertinente ao tema, com a finalidade de comparar as ferramentas de gestão utilizadas em área específica, neste caso, a área de cobrança para oferecer melhorias nos sistemas operacionais e nos controles internos da área em questão.



Para sua realização faremos uma pesquisa de campo, visando identificar as atribuições e comentários de outros autores sobre a aplicação da cobrança e seu desenvolvimento na geração de informações. Analisaremos também o grau de confiança que a empresa deposita nos sistemas e auditoria interna desenvolvidos pela Campânia.

A pesquisa será aplicada, objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. Documental, quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. Experimental, objeto de estudo, seleciona-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

Entretanto, para uma maior garantia (confiabilidade e validade) comprobatória dos resultados desta pesquisa, realizou-se uma comparação e avaliação das atividades operacionais e dos controles internos do setor ora da organização estuda, com um referencial teórico fundamentado e sustentado por pesquisas bibliográficas.

#### 1.18 SELEÇÃO DE AMOSTRA

A pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser não-estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras como o objetivo de prover percepções e compreensão do problema (MALHOTRA, 2006, p. 66).

Esta pesquisa contempla um estudo de caso, com a finalidade de conhecer as atividades operacionais da área de cobrança da organização e comparar com padrões e práticas adotadas para área de cobrança cientificamente fundamentas e recomendadas nas fontes bibliográficas pesquisadas.

Por motivos de conveniência, para desenvolver o estudo de caso, foi escolhido uma empresa do seguimento industrial alimentício, por facilidade de acesso aos dados, e garantir maior credibilidade das informações coletadas nesta pesquisa.

### 1.19 COLETA DOS DADOS

Os dados necessários para desenvolvimento dessa pesquisa foram obtidos a partir de duas fontes distintas:

Fontes primárias, que englobam o estudo de caso realizado, são oriundas de documentos internos cedido pela organização, considerando elementos chave para o desenvolvimento desta pesquisa.

Fontes secundárias consistem de levantamentos bibliográficos, com base teórica para a pesquisa, abrangendo todos os conceitos fundamentados e sustentados nesta pesquisa. A pesquisa bibliográfica é documental, justifica-se à medida que contribuirão para o levantamento das possíveis convergências e divergências entre a teoria e a implementação real do caso estudado.

### 1.20 ANÁLISE DOS DADOS

Para que a estratégia da escolha do estudo de caso obtenha os resultados necessários existe a necessidade de se utilizar um instrumento orientador e regulador; este instrumento é chamado de protocolo.

Segundo Martins (2006, p.74) “o protocolo constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa” isto é, garantir que os passos utilizados em uma investigação passam ser reaplicados em outro estudo de caso em condições semelhantes ao primeiro.

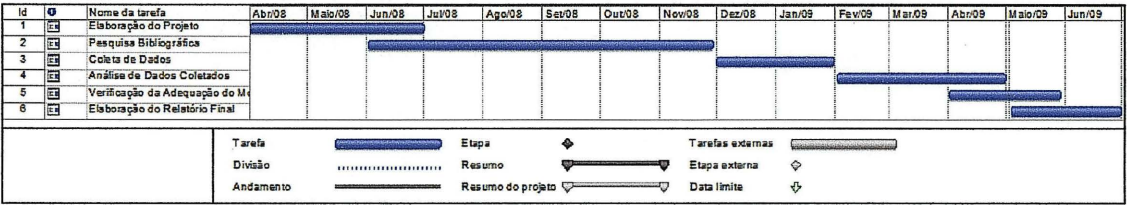
Neste trabalho, foram feitos levantamentos das atividades operacionais, bem como dos controles internos da área, comparando com fontes bibliográficas cientificamente fundamentadas e recomendadas sobre o assunto estudado.

### 1.21 CRONOGRAMA

O cronograma é um instrumento de planejamento e controle semelhante a um diagrama, em que são definidas e detalhadas minuciosamente as atividades a serem executadas durante um período estimado. No cronograma abaixo está detalhado os níveis de pesquisas e as datas a serem realizadas.

Em nível gerencial, o cronograma é um artefato de controle importante para levantamento dos custos de um projeto e, a partir deste artefato, pode ser feita uma análise de viabilidade antes da aprovação final para a realização do projeto.

QUADRO 2. CRONOGRAMA DO PROJETO



## **2 DESENVOLVIMENTO**

No controle de um setor de cobrança, as informações do sistema devem ser auditadas para prevenção de erros e fraudes, visto que não existem funcionários e sistemas infalíveis, principalmente na prestação de contas sobre recebimentos. A precaução contra apropriação indébita de dinheiro ou mesmo a transitória, sobre juros e multas recebidos, indevidamente dispensados, simulação de falsos descontos, mercadorias extraviadas, devolvidas adulteradas etc., amizades extra-operacionais com clientes. Enfim, a auditoria deverá estar atenta para diversas modalidades de erros e fraudes que qualquer sistema venha permitir. Infelizmente e apesar de todos os controles estabelecidos para vigiar permanentemente as atividades dos sistemas operacionais, sempre acontecem erros e omissões que comprometem todos os desempenhos dos trabalhos da área. Isto acontece devido à atuação do comportamento humano na organização. Para corrigir essas distorções, entra o papel da auditoria, em orientar e propor melhorias nos controles existentes.

Na empresa estudada verifica-se a existência de um manual de cobrança que é extremamente importante para a padronização das atividades operacionais. O modelo adotado pela empresa vem de reuniões e acordo entre as partes envolvidas para melhor adequação entre as atividades de cadastro, crédito e cobrança.

No manual, que se encontra anexo, podemos observar que todos os detalhes do processo de cobrança esta descrito para se ter um padrão na forma de cobrança, este processo descrito auxilia na operação, minimizando os possíveis erros.

Mas como todo processo humano pode ser falho, notamos alguns pontos que se destacarão neste processo, tomando como base a descrição de vários autores pesquisados.

### **2.1 ESTUDO DE CASO**

A empresa estudada foi fundada em 1944 por um empresário, no oeste catarinense, e ao longo dos anos firmou sua excelência no segmento agroindustrial e na produção de alimentos derivados de carnes suína, bovina, de frango e de peru,

além de massas, margarinas e sobremesas. Nos últimos anos, a empresa se especializou, cada vez mais, na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados diferenciados. Uma das preocupações da companhia é desenvolver, constantemente, novos produtos.

Líder nacional em todas as atividades em que operava, também era uma das maiores empresas de alimentos da América Latina e uma das maiores exportadoras do País. No mercado brasileiro tem um portfólio de cerca de 680 itens, que são distribuídos para mais de 300 mil pontos-de-venda. Para o mercado externo exporta perto de mil produtos para mais de 100 países. As primeiras exportações da companhia foram realizadas nos anos 60.

Companhia aberta desde 1971, lançou, em 2001, seus ADRs - American Depositary Receipts na Bolsa de Nova York e aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA. Em 2004, a empresa passou a fazer parte do Latibex, índice de empresas latino-americanas da Bolsa de Madrid.

Por quatro vezes consecutivas (2001, 2003, 2004 e 2005) foi eleita a marca mais valiosa do setor de alimentos brasileiro, em pesquisa divulgada pela Interbrand – consultoria inglesa conhecida pela tradicional lista das 100 marcas mais valiosas do mundo –, que avalia companhias nacionais listadas na CVM e, dentre elas, elege as marcas brasileiras de maior valor no mercado.

A empresa mantém um parque fabril com 14 unidades industriais, duas unidades agropecuárias e centros de distribuição espalhados por sete Estados brasileiros. No exterior, tem representações comerciais em 11 países, a exemplo do Panamá, Chile, Uruguai, Argentina, Alemanha, Inglaterra, Rússia, Turquia, Emirados Árabes, China e Japão.

Cinco unidades industriais estão localizadas no estado do Paraná, nas cidades de Ponta Grossa, Dois Vizinhos, Paranaguá, Toledo e Francisco Beltrão. Santa Catarina abriga duas unidades, uma em Chapecó e outra em Concórdia. No Rio Grande do Sul, em Três Passos, a companhia também mantém uma indústria. A Sadia conta ainda com unidades industriais distribuídas em Minas Gerais, na cidade

de Uberlândia; no Rio de Janeiro, em Duque de Caxias; no Mato Grosso, em Várzea Grande e Lucas do Rio Verde; no Distrito Federal; e na Rússia.

Emprega hoje cerca de 52 mil funcionários e, por meio de seu Sistema de Fomento Agropecuário, mantém parceria com cerca de 10.000 granjas integradas de aves e de suínos.

Desde o início de suas atividades, é reconhecida como uma empresa socialmente responsável, preocupada com o meio ambiente e a comunidade.

Sua Missão é: "Alimentar consumidores e clientes com soluções diferenciadas".

Sua Visão é: "Ser a empresa de alimentos mais competitiva do setor no mundo em soluções de agregação de valor"

Em resumo a empresa estudada é uma empresa com 64 anos de mercado, com histórico de crescimento gradativo, hoje atendendo 35% do mercado interno e forte crescimento no mercado externo, esta companhia vem se organizando e criando produtos para atender as necessidades de seus clientes conforme sua missão já diz. Com esse histórico de sucesso a empresa planejou unificar os serviços de todas as suas filiais criando um centro de serviço para obter a padronização de todos os processos.

Ao longo desse processo de centralização, foram criados manuais e procedimentos em todos os setores da empresa, para que houvesse um ponto de referencia para todas as situações previstas.

## 2.2 DISCUSSÃO DO RELATÓRIO DE AUDITORIA

No relatório de auditoria disponibilizado pela empresa estudada, observamos alguns pontos de extrema importância para a saúde das contas da empresa. A forma de apresentação do relatório é dividida em número e data da ocorrência, grupo de ocorrência, que seria os setores da empresa, como clientes do mercado interno ou externo, cheques a receber, depósitos, etc. Outro item do relatório seria a célula operacional que indica qual é o setor apontado. Tipo de ocorrência, que aponta a

anomalia encontrada. Na coluna soma de ocorrência, mostra a quantidade de anomalias do mesmo gênero foram encontradas. Já na descrição do ponto de auditoria, vem a descrição exata da problemática. E por último temos as colunas do Recebido, Não recebido, data prevista, data realizada, conclusão o nome do responsável e o cargo da pessoa que retornara com a solução dos pontos levantados.

Abaixo alguns pontos deste relatório:

Morosidade de cobrança, vendas ao mercado interno, foram dez pontuações do tipo valor pendente de longa data na conta de duplicatas a receber da filial, no montante total de Oito mil e quintos reais.

Morosidade de cobrança, vendas ao mercado interno, foram dez pontuações do tipo títulos vencidos a longa data, pendentes de envio.

Fragilidade no sistema de baixa de título na "Carteira de Duplicatas a Receber", Duplicatas a receber quitada com Formalizações de Ações Mercadológicas, foi encontrado uma ocorrência.

Divergência entre a posição "Contábil x Jurídico" dos "Depósitos Recursais Trabalhistas", Posição contábil dos depósitos recursais e a posição dos controles na área Jurídica.

Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interna", Carteira de cobrança compreendendo notas fiscais de vendas à vista, foram encontrada dez ocorrências.

Morosidade de cobrança "Cheque a Receber e Devolvido", Posição de cheques a receber apresentando irregularidades, foi encontrada duas ocorrências.

Irregularidades de procedimentos nas rotinas de "Baixas de N.F. Vendas a Vista, Devoluções", Notas fiscais de devolução emitidas por clientes, pendentes a longa data, foi localizado uma ocorrência.

Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno", Elevado número de pendências de vendas à vista variando de dois a trinta dias, foram localizadas dez ocorrências.

Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno", Morosidade no seguimento de cobrança relativo a duplicatas vencidas, foram localizadas dez ocorrências.

Deficiência quanto ao retorno de "Canhotos N.F", falta de comprovantes de entrega de mercadorias (canhotos), foi localizado uma ocorrência.

Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno", Pendências relativas à duplicatas vencidas a longa data, forma localizados dez ocorrências nesta filial.

Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno", Elevado número de pendências em aberto relativas a saldos parciais de duplicatas, foram localizadas dez ocorrências.

Irregularidades de procedimentos nas rotinas de "Baixas de N.F. Vendas a Vista", Persiste a demora nas prestações de contas de notas fiscais de vendas à vista da Filial Belém, foi localizada uma ocorrência repetida.

Inadimplência "Venda a Cliente", Inadimplência de clientes e falta de segmento de cobrança que somam R\$ 782,8 mil, foi localizado três ocorrências no apoio a venda.

Clientes com limite de crédito excedido "Cadastro Desatualizado", Permanece a deficiência nos limites de crédito e cadastro de clientes da Filial, foram localizados três ocorrências no apoio a venda.

Fragilidade no sistema de baixa de título na "Carteira de Duplicatas a Receber", Modalidade diferenciada de cobrança não prevista nas políticas de cobrança, foi localizada três ocorrências.

Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno", Duplicatas/notas promissórias da empresa ABC não quitadas, foi localizada dez ocorrências na tesouraria corporativa.

Morosidade no processo de levantamento "Depósitos Recursais - Recl. Trabalhistas", Processos trabalhistas encerrados judicialmente há longa data, foi localizada uma ocorrência.



Clientes com limite de crédito excedido "Cadastro Desatualizado", Clientes sem histórico de compras de longa data, foi localizado uma ocorrência

Irregularidades nas concessões de bonificações, Irregularidades observadas no processo de formalizações das ações mercadológicas, foram localizadas dez ocorrências.

Honorário cobrado acima do estipulado, Honorários cobrados acima do estipulado em contrato de prestação de serviço de cobrança, foi localizado um caso.

Clientes com limite de crédito excedido "Cadastro Desatualizado", Deficiências identificadas nos processos cadastrais e cobrança, foi localizado dez casos.

Fragilidade no sistema de baixa de título na "Carteira de Duplicatas a Receber", Modalidade diferenciada de cobrança não prevista nas políticas de cobrança, foi localizada três casos.

Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno", Duplicatas/notas promissórias da empresa Ki-Delícia não quitadas, foi localizado dez ocorrências.

Morosidade no processo de levantamento "Depósitos Recursais - Recl. Trabalhistas", Processos trabalhistas encerrados judicialmente há longa data, foi localizado um caso.

Clientes com limite de crédito excedido "Cadastro Desatualizado", Clientes sem histórico de compras de longa data, foi localizado três ocorrência.

Irregularidade na concessão de bonificações, Irregularidades observadas no processo de formalizações das ações mercadológicas, foi localizada uma ocorrência.

Honorários cobrados acima do estipulado, Honorários cobrados acima do estipulado em contrato de prestação de serviço de cobrança, foram localizados uma ocorrência.

Clientes com limite de crédito excedido "Cadastro Desatualizado", Deficiências identificadas nos processos cadastrais e cobrança, foi localizada uma ocorrência.

Irregularidades de procedimentos nas rotinas de utilização do "Cartão de Crédito"; Falta de documentação suporte relativa a despesas efetuadas através do cartão de crédito, foi localizada uma ocorrência.

Inadimplência "Venda a Cliente", Falta de envio de títulos vencidos a longa data à empresa de cobrança terceirizada, foi localizada uma ocorrência.

Fragilidade no sistema de baixa de título na "Carteira de Duplicatas a Receber", Perdas financeiras no total de R\$ 456,0 mil, referente a baixas de saldos parciais de Duplicatas, foi localizada três ocorrências.

Deficiência no controle de "Cheques ", Cheques depositados por funcionários de transportadoras terceirizadas, foi localizada uma ocorrência.

Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno", Falta de seguimento de cobrança para Duplicatas vencidas, foi localizado dez ocorrências.

Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno", Pendências de longa data verificadas na posição de vendas à vista, foi localizado dez ocorrências.

Morosidade de cobrança "Cheque a Receber e Devolvido", Irregularidades observadas na análise de cheques devolvidos, foi localizado duas ocorrências.

## 2.3 ANALISE DO RELATORIO DE AUDITORIA

Neste estudo de caso que visa analisar o manual do setor de cobrança, verificamos que no relatório de auditoria, mostram alguns pontos graves no setor de cobrança, cujo trabalho da auditoria interna foi aferir a confiabilidade nas informações e dados do controle interno, a obediência (compliance) as leis, normas e regulamentos, testar a eficiência dos procedimentos operacionais da área e propor melhorias.

- Pendência na conciliação bancária:

O depósito em conta corrente é uma grande facilidade para o cliente, pois evitar filas de banco, e traz rapidez através do depósito no caixa automático..Mas este processo gera um gasto de energia desnecessário dos colaboradores, pois

muitas vezes perdem horas ou até mesmo dias para a identificação. Recomendamos a empresa, que bloqueia a conta para depósito, e somente com boleto bancário aceite os pagamentos assim evitam depósitos sem identificação e possíveis pagamento em atraso sem os juros.

- Fragilidade no sistema de baixa de título na Carteira de Duplicatas a Receber:

Prevendo que todos os sistemas operacionais e de automatização, pode haver falhas, compreendemos que haja necessidade de um check nos processos para filtrar possíveis erros nas baixas de duplicatas a receber.

- Morosidade (lentidão) de cobrança Vendas ao Mercado Interno:

- ✓ Elevado número de pendências em aberto relativas a saldos parciais de duplicatas
- ✓ Pendências relativas à duplicatas vencidas a longa data
- ✓ Morosidade no seguimento de cobrança relativo a duplicatas vencidas
- ✓ Títulos vencidos há longa data, pendentes de envio

O acompanhamento de todos os títulos que estão vencendo deve ser feito com critério de zelo. A empresa pode adota o estilo de cobrança via telefone, carta, e-mail e fax, como os autores sobre o assunto recomendam fixando um limite de dias para este contato.

- Pendência na conta Adiantamento para Viagem:

Prestação de contas contendo despesas reembolsadas e não previstas na Política de Viagens, deverão ser rigorosamente controladas para que não haja o abuso e desperdício dos colaboradores e executivos.

- Morosidade de cobrança Cheque a Receber e Devolvido:

Posição de cheques a receber apresentando irregularidades. Os cheques recebidos devem ter um padrão de rotina na conferencia, assim evitando as possíveis irregularidades.

- Irregularidades de procedimentos nas rotinas de Baixas de N.F. Vendas a Vista, Devoluções:

Nas devoluções de mercadoria, o cliente é obrigado a emitir nota fiscal para devolução do produto. Assim que a nota fiscal chega na empresa ela é lançada em sistema onde o processo de devolução somente é feito com o cadastro de uma conta corrente em nome do cliente. Como muitas empresas de pequeno porte têm esta irregularidade, sugerimos o desconto em boleto bancário, ou na próxima compra, tendo em vista que já consta essa devolução no sistema.

- Deficiência no controle de Cheques:

Como o processo de vendas a vista é cobrando com cheque e dinheiro pela própria transportadora os valores muitas vezes não são depositados corretamente. Sugerimos que este processo de venda a vista seja evitado, e as vendas sejam com no máximo sete dias para o pagamento. Assim o próprio cliente poderá fazer o pagamento após receber a mercadoria, sabendo que sua condição de pagamento é a vista.

- Inadimplência Venda a Cliente:

- ✓ até 60 dias – pendências acima de R\$ 2.610,00;
- ✓ até 150 dias – pendências até R\$ 2.610,00;
- ✓ Acima de R\$ 2.610,00 enviar para seguradora.

Falta de envio de títulos vencidos a longa data à empresa de cobrança terceirizada, seguindo a regra acima. Orientamos que seja elaborado um calendário semanal para que seja feito uma análise nas carteiras vencidas sem êxito de cobrança e enviar para a cobrança em empresas terceirizadas.

- Honorários cobrados acima do estipulado:

Faz se necessário um relatório de cobranças das empresas terceirizadas, com os valores pagos pelos clientes e assim checar o honorário cobrado.

- Clientes com limite de crédito excedido Cadastro Desatualizado:

Deficiência nos processos cadastrais, quanto limite de compra e prazo de pagamento. É de extrema importância que seja cumprido os prazos e limites de crédito estabelecido ao cliente. Se houver necessidade de aumento de crédito, é necessário uma novamente análise de crédito do cliente para que seja minimizada a fraude contra a empresa.

Diante das anomalias apontadas pela auditoria interna, conforme acima, reforça de maneira fundamentada, a necessidade de melhorias no sistema de controle interno da área de cobrança da organização, buscando redução de falhas e erros nos processos organizacionais, aumento da eficiência e eficácia das operações, melhoria na confiabilidade e integridade das informações gerenciais, visando alcançar o desempenho fixado pelas metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa.

Observa-se que os pontos de controles que necessitam ser melhorados e implementados, foram detectados e definidos pela auditoria interna. Este trabalho da auditoria serve como ferramenta de gestão e suporte para ajudar a organização atingir seus objetivos.

Pela análise feita em cima dos pontos de controles levantados pela auditoria interna, podemos constatar as atividades operacionais da áreas são vulneráveis a erros, e possuem fragilidades de controles, conseqüentemente resultando em problemas operacionais, que prejudicam o desempenho das atividades da área.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Fizemos algumas recomendações conforme estudo sobre o assunto, cujas estas recomendações visam a melhoria e a praticidade nas ações para o setor de cobrança, também atender as metas estabelecidas.

Tendo em vista manter as equipes sempre afinadas com a inovação e avanços tecnológicos inerentes a área de cobrança, é preciso que haja constantes treinamento, reciclagem e qualificação das pessoas envolvidas nas atividades de crédito e cobrança criar indicadores de avaliação de riscos de crédito e cobrança, identificando as atividades estão expostas ao prejuízos financeiros, face ao volume de recursos financeiros e de pessoas envolvidas.

Confrontar periodicamente se as metas estabelecidas pela empresa estão sendo cumpridas, e se não estão, apurar as evidências e causas, fazendo as devidas correções e alterações. Definir um padrão de indicadores de desempenhos para os pontos de controles considerados mais importantes nos processos operacionais da área, esses indicadores poderão fornece informações prévias quanto ao desempenho está sendo obtido.

Fazer o acompanhamento periódico, pois permitem adequar os processos operacionais às estratégias a fim de corrigir possíveis deficiências e manter os trabalhos executados direcionados as metas estabelecidas para a área. Proceder a levantamento, mapeando as atividades que apresentam vulnerabilidade na geração de dados e de informações, criando controles que as tornam mais seguras. Revisar as funções das tarefas executadas de todos os funcionários, visando ajustar a segregação de função, para dar agilidade e segurança nos processos operacionais.

Buscou-se comprovar por meio de pesquisa documental interna na empresa, as questões acima levantadas. Pois estas sustentarão o caso estudado. As recomendações, porém, devem ser vistas à luz das limitações deste trabalho, baseados em comprovações documentais, e não conclusões generalistas.

Baseados nas provas documentais analisadas, e respaldados no referencial teórico selecionado, constataram que o setor de cobrança da empresa estudada por ter passado por uma centralização em ano recente, esta com uma boa estrutura, e tem caminhando para otimização dos seus processos. Em análise aos relatórios cedidos, pela auditoria local, constamos alguns pontos grave sem tratativa. É inegável quando uma empresa passa por reestruturação, pode criar certo descontrole nos procedimentos internos. É preciso que haja rotinas de tarefas mais detalhadas e específicas, para que os funcionários sabiam exatamente o que tem que executar. As segregações de funções estão pouco clara para os funcionários da área, isto dificulta o desempenho de trabalho, para atingir os resultados esperados.

Percebe que os fluxos de recebimentos bancários, controles de caixa e controles de cobrança não são atualizados no mesmo tempo, deste descompasso na atualização estão gerando demora na atualização dos indicadores de financeiros da área de cobrança, conseqüentemente prejudicando as ações de tomadas de decisões na correção do rumo das atividades e produtividade da área de cobrança.

Tudo isso reside na necessidade imperiosa de ajustar os procedimentos internos as metas estabelecidas na área com uma forte política de treinamentos para os funcionários envolvidos. Pelas anomalias apresentadas pela auditoria interna, ressalta a deficiência de treinamentos nos funcionários que desempenham as atividades da área, principalmente a de atendimento aos clientes. Isto vem ressaltar a importância que se tem que dá para os controles internos, pois eles apontam e mede o nível de eficiência e eficácia, das atividades executadas, e demonstram a maneira que e está sendo feito, como está sendo feito e qual o nível de satisfação que apresenta para os resultados gerenciais.

Percebe que as rotinas de trabalhos da forma que estão sendo executadas estão elevando o custo operacional, bem como elevando o risco no tocante a prejuízos financeiros, ocorridos pelos fatores tais como: pelo descontroles, fator tempo, ou seja, (demora na soluções de problemas ocorridos e finalmente indicadores gerenciais não confiáveis, pois pode não espelhar a realidade operacional da área

em um determinado período. Sendo que cada vez mais no conceito moderno que todos os departamentos de uma empresa devem contribuir para os resultados e para a maximização da lucratividade dos negócios da empresa.

Percebe que no tocante as atividades de atendimento ao cliente na linha de frente, perde-se muito tempo com os contatos com clientes, no que se refere a contatos telefônicos, ou enviando fax. Falta agilidade nos processos de atendimentos aos clientes, dificultando que a execução dos os processos operacionais da área, seja feitos com mais eficiência e eficácia.

Também devemos ressaltar que pela revisão bibliográfica realizada neste trabalho, ficaram evidenciadas, as utilidades e as importâncias dos controles internos para apoio as gestões de qualquer organização. Este, deve ser visto pelo lado da relação custo x benefício, e também como um fator de contribuição para o atingimento das metas empresariais. Além do que, ratificamos necessidade periódica do assessoramento da área de auditoria interna, na atuação da gestão das áreas da empresa, para contribuir para a redução de riscos, erros e irregularidades ocorridas nas atividades operacionais.



#### 4 BIBLIOGRAFIA

ATTIE, William. Auditoria: Conceitos e Aplicações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAÚJO, PAOLO GIUSEPPE LIMA DE, LUCA, MÁRCIA DE, *Texto Científico*: Controladoria e Gerenciamento do Risco Operacional, 6º Congresso da USP; 2006.

BOYNTON, W.C.; JOHNSON, R.N.; KELL W.G. Auditoria. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ERNST & Young. A Medida do Risco – Relatório Anual 2004. São Paulo, 2004.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEONI, Geraldo, LEONI, Evandro Geraldo. Cadastro, Crédito e Cobrança - São Paulo: Atlas, 2006.

MOSSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins, Perez Jr., José Hernandez, Silva, Carlos Alberto dos Santos.

Controladoria Estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREZ JUNIOR, José Hernandes; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra Franco. Controladoria de gestão - teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA, José Pereira da. Gestão e análise de risco de crédito. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

SÁ, Antônio Lopes de. Curso de Auditoria. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

**5 ANEXOS**

## **Norma Crédito e Cobrança (sem gestor)**

### **Crédito**

#### **1.0 - CADASTRO DE CLIENTES NOVOS**

As solicitações de cadastro de clientes novos serão elaboradas via palm ou 0800 (SAC).

Procedimento:

- ✓ Clientes que não possuam restrições na Serasa será concedido limite R\$ 2.000,00 e prazo de 7 dias;
- ✓ Clientes com restrição será concedido limite R\$ 2.000,00 e prazo à vista e estrelado.

#### **2.0 - COMITÊ DE CRÉDITO**

##### **2.1-) Constituição:**

**a-) Comitê local:** Será constituído pelo Gerente de filial ou Preposto, Supervisores de vendas, Analista de crédito, Analista de cobrança, Apoio da controladoria local. Quando convocados: Supervisor de crédito e cobrança, Assessoria Jurídica e Representante do Agropecuário.

**b-) Comitê regional:** Será constituído pelo Gerente regional de vendas, gerente de filial, Gerente de Suporte a compras e vendas (ou preposto) e Supervisor de crédito e cobrança. Quando convocado: Assessoria Jurídica.

**c-) Comitê Corporativo:** Será constituído pelo Gerente regional de vendas, Diretor Relações Investidor/TI, Diretoria Comercial, Gerente de Suporte a compras e vendas

Obs: As reuniões do comitê local deverão ocorrer no mínimo a cada quinze dias com quorum mínimo de 03 pessoas com participação imprescindível dos analistas de crédito e cobrança. As reuniões do comitê regional ocorrerão quando convocadas pelo comitê local. As reuniões do comitê corporativo serão realizadas quando convocados pelo comite regional.

##### **2.2-) Atribuições:**

**a-) Comitê local:**

- Deliberar todas as solicitações de limite de crédito e prazo conforme alçada;
- Tomar ciência da inadimplência, negociações (com ou sem garantia) e contribuir na recuperação de dívidas vencidas.
- Deliberar a transferência de débitos incobráveis para perdas
- Quando houver recusa total de limite pela Seguradora, o comitê terá alçada para deliberar até R\$ 100.000,00
- Não havendo consenso entre as áreas (crédito, cobrança e comercial) com a deliberação, será reanalisado e se necessário o envolvimento do Supervisor de crédito e cobrança

**b-) Comitê regional:**

- Deliberar todas as solicitações de limite de crédito e prazo conforme alçada;
- Tomar ciência da inadimplência, negociações (com ou sem garantia) e contribuir na recuperação de dívidas vencidas.
- Deliberar a transferência de débitos incobráveis para perdas
- Quando houver recusa total de limite pela Seguradora, o comitê terá alçada para deliberar até R\$ 500.000,00

**c-) Comitê Corporativo::**

- Deliberar todas as solicitações de limite de crédito e prazo
- Tomar ciência da inadimplência, negociações (com ou sem garantia)
- Deliberar a transferência de débitos incobráveis para perdas
- Revisar norma de crédito e cobrança

As deliberações dos comitês deverão seguir a tabela de alçadas abaixo (uma vez que, não tenham sido recusados pela Seguradora):

TABELA DE ALÇADAS DOS COMITÊS DE CRÉDITO		
Comitê Local	Comitê Regional	Comitê Corporativo
Até R\$	Até R\$	Acima de R\$

300.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
------------	--------------	--------------

### **3 - PROCEDIMENTO DE CRÉDITO**

#### **3.1 - Concessão de prazo e limite de crédito:**

##### **a-) Solicitação de limite e prazo:**

As solicitações da área comercial virão via CIG para a área de crédito que efetuará a análise, levando em consideração as informações adicionais que deverá incluir:

- prédio (próprio/alugado), valor do aluguel, m²;
- Número de funcionários
- Capital Social
- Quantidade de check outs
- Faturamento Mensal

Para determinação do limite de crédito e prazo a ser concedido ao cliente, deverão ser avaliadas as informações acima citadas e considerando: Tempo de cadastro na Sadia; Pontualidade nos pagamentos; Média de compras; Data de fundação da empresa, Situação atual junto ao Serasa e comentários da área comercial..

Após essa análise os clientes poderão ser recusados, aprovados ou encaminhados para tratativa pelo comitê de crédito.

Para clientes novos o prazo deliberado deverá permanecer pelo período mínimo de 90 dias.

Sendo necessário, a área de crédito solicitará documentação complementar do cliente para a área comercial (ex: Balanço Patrimonial, Demonstrações Financeiras, Contrato Social (alterações) e outras informações relevantes).

A área de crédito deverá nomear os clientes junto a Seguradora, conforme cláusulas da apólice de Seguro.

#### **3.2 – Ordens de vendas acima do limite de crédito:**

A liberação de vendas a clientes pontuais, sem débitos vencidos porém com limite de crédito excedido deverão obedecer a tabela a seguir:

<b>Valor Máximo Excedido</b>	<b>Analista de crédito Jr</b>	<b>Analista crédito Pleno + Gerente de vendas filial</b>	<b>Sup. Crédito e cobrança + Gerente Regional de vendas</b>	<b>Gerente de Sup. a compras e vendas</b>
<b>Até R\$10.000,00</b>	X			
<b>Até R\$50.000,00</b>		X		
<b>Até R\$100.000,00</b>			X	
<b>Acima deste valor</b>				X
<b>Limite excedido</b>	Até 20%	Até 50%	Até 100%	Acima 100%

### **3.3 - Clientes SAC**

Cliente SAC sem restrição na Serasa deverá ser cadastrado na condição à vista e limite R\$ 2.000,00.

Clientes atendidos somente pelo SAC que não possuam restrição, deverão passar pelo comitê de crédito para concessão de prazo.

Ordens de venda que ultrapassem o limite de R\$ 2.000,00, o SAC deverá informar a área de crédito para liberação da mesma na condição à vista e em dinheiro (máximo R\$ 5.000,00);

Poderão comprar de acordo com o limite cadastrado SAP, caso necessite de maior limite, deverá ser transferido para a filial;

### **3.4 – Gerenciamento de limite e prazo:**

a-) A área de crédito através das ferramentas disponíveis deverá identificar os clientes com grau de esgotamento acima de 80% e conforme alçada deliberar quanto a necessidade de aumentar ou não o limite de crédito.

b-) Bloqueio e Desbloqueio: Diariamente a área de crédito fará o bloqueio dos clientes com grau de esgotamento acima de 100% e o respectivo desbloqueio. Clientes denominados estratégicos (definidos pelo comitê local em consenso com a área de crédito/cobrança, considerando volume de compras e pontualidade nos pagamentos) deverão ser bloqueados somente em consenso com o comitê local.

### **3.5 – Venda a vista:**

Os clientes cadastrados na condição a vista, com pagamento em espécie (até R\$ 5.000,00) ou antecipado, que notadamente não apresentarem riscos de perdas poderão ter seus pedidos de vendas liberados.

### **3.6 – Pessoa física:**

Os clientes serão cadastrados na condição á vista com limite de R\$ 2.000,00 e bloqueados. O desbloqueio será efetuado mediante a apresentação da licença para a venda de produtos alimentícios emitido pelo Órgão competente. Exemplo: Alvará para ambulantes emitido pela Prefeitura (verificar a exigência local sobre esse documento e demais documentos).

A licença deverá ser enviada pela área comercial para arquivo e controle de vencimento na área de cadastro. Fica a cargo da área informar com antecedência a área comercial o vencimento da licença que deverá enviar documento atualizado, do contrário o cliente deverá ser bloqueado.

### **3.7 – Venda para funcionários:**

É proibida a venda de produtos gravosos através da transação ZVDD.

O prazo será a vista e o limite de R\$ 1.000,00. Casos excepcionais (ex: outras vendas) o limite será tratado pontualmente.

## **Cobrança**

### **4.0 – Bloqueio e desbloqueio:**

A área de cobrança deverá efetuar o bloqueio do cliente até o 6º dia após o vencimento da nota fiscal. O desbloqueio será efetuado no primeiro dia útil após o pagamento do débito vencido.

a-) Cliente sem histórico de atrasos que eventualmente solicitarem comprovante de entrega de mercadoria, poderão ser desbloqueados. Após a confirmação da entrega o bloqueio deverá ser reativado;

b.1-) Clientes denominados estratégicos (definidos pelo comitê local em consenso com a área de crédito/cobrança, considerando volume de compras e pontualidade nos pagamentos) deverão ser bloqueados somente após primeira ação de cobrança. As ações que envolvem envio dos débitos vencidos ao Serasa ou protesto deverão ser primeiramente deliberadas pelo comitê.

b.2-) Clientes do agropecuário somente serão bloqueados ou enviados ao Serasa com o consentimento da área de fomento agropecuário.

c-) É atribuição da área de cobrança negociar débitos vencidos através de parcelamento da dívida (pagamentos via depósito bancário); cheques pós datados e ou confissão de dívidas. Novas vendas poderão ser liberadas mediante cumprimento do acordo e proporcionalmente as parcelas vincendas na condição a vista ou antecipado. Havendo necessidade de vendas a prazo somente com anuência da supervisão de crédito e cobrança ou gerência de suporte a compras e vendas.

#### **5.0 – Negativação do cliente:**

O registro da dívida na Serasa-PEFIN deverá ser efetuado entre o 5º e 10º dia após o vencimento da nota fiscal.

O protesto deverá ser efetuado somente se houver necessidade de cobrança judicial, sinistro e localidades em que o PEFIN-Serasa não tem atuação.

#### **6.0 – Utilização da empresa de cobrança:**

É atribuição da gerência de suporte a compra e venda selecionar e contratar empresa de cobrança terceirizada.

A área de crédito e cobrança encaminhará os débitos vencidos sem êxito na recuperação para empresa de cobrança terceirizada até 60 dias após o vencimento.



Os débitos vencidos permanecerão sob atuação da empresa de cobrança terceirizada nos seguintes prazos:

- até 60dias – pendências acima de R\$2.610,00;
- até 150dias – pendências até R\$2.610,00;

Os processos de cobrança superiores a 150 dias, com valores abaixo de R\$2.610,00 sem expectativa de recebimento ou negociações, deverão ser resgatados da empresa de cobrança terceirizada para baixa em perdas financeiras mediante laudo da cobrança terceirizada. E em casos de dívidas compostas por cheques devolvidos, os cheques originais.

#### **7.0 – Utilização da empresa seguradora:**

A área de crédito e cobrança encaminhará os débitos vencidos sem êxito na recuperação pela cobrança para seguradora até 150 dias da emissão da nota fiscal, mediante elaboração de dossiê com os seguintes documentos:

- Cópia da nota fiscal;
- Cópia autenticada do comprovante de entrega;
- Comprovação do registro da dívida no PEFIN-Serasa;
- Histórico da cobrança da dívida;
- Laudo da empresa de cobrança terceirizada (se houver)

A seguradora deverá emitir parecer sobre o processo da dívida até 90 dias após o protocolo do dossiê. Para parecer favorável efetuará a indenização, para processos em desacordo com a apólice de seguro devolverá o dossiê.

#### **8.0 – Utilização da Área Jurídica:**

A área de crédito e cobrança encaminhará os dossiês de processos devolvidos pela seguradora e outros processos sem cobertura do seguro. A área jurídica deverá emitir parecer sobre os processos em até 30 dias após o protocolo do dossiê nas seguintes situações:

- Para casos de baixa em perdas emitirá laudo de justificativa e autorização de baixa;
- Para processos de cobrança judicial solicitará os seguintes documentos complementares:
  - ✓ nota fiscal autenticada;
  - ✓ certidão de bens (empresa e sócios);
  - ✓ cheques devolvidos originais;

A área jurídica informará o número do processo da ação judicial para a área de cobrança autorizando a transferência da dívida para a conta contábil Contencioso -Duplicatas Jurídico.

### **9.0 – Prorrogações de Prazo de Pagamento:**

As prorrogações de prazo devem ser solicitadas pela área comercial e ter motivos fundamentados (ex: atraso na entrega) com autorização por escrito da Supervisão ou Gerência de Logística.

O prazo de prorrogação deverá ser coerente com a causa que impediu o pagamento da dívida na data normal de vencimento.

O prazo de pagamento poderá ser alterado no SAP pela supervisão de crédito e cobrança..

### **10.0 – Taxa de Juros:**

A taxa de juros é de 8% ao mês conforme boletim financeiro emitido pela área financeira corporativa.

A área de cobrança, nos casos de negociações, poderá aplicar taxa mínima de até 2% ao mês.






A área de cobrança, poderá negociar títulos com redução maior da taxa de juros, após terem sido registrados na Serasa (PEFIN) ou protestado, antes do envio a empresa de cobrança terceirizada, visto que o retorno financeiro com o envolvimento da empresa terceirizada ser menor.

### **11.0 – Quitação e Anuência de Pagamentos:**

Quitados os débitos de clientes protestados, independente se diretamente a Sadia ou através da empresa de cobrança terceirizada, a área de cobrança emitirá a carta de anuência e a filial de vendas deverá entregar ao cliente, com o protocolo de recebimento devidamente preenchido. Este protocolo deverá retornar com assinatura do cliente para arquivamento junto a área de cobrança.

A devida protocolagem visa evitar riscos de demandas judiciais de indenização pela não baixa dos protestos pelos clientes.



Nº e Data GA - Relatório Comitê de Auditoria	Grupo de Ocorrência	Células Operacionais	Tipo de Ocorrências	Soma de Ocor- rências	Descrição do Ponto de Auditoria	RECEBIDO 	NÃO RECEBIDO 	Data Previ- sta	Data Realiz- ada	Conclu- são	Nome	Cargo
GA 029/07 de 22/12/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Corporativa	Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno"	10	6.1- Valores pendentes de longa data na conta de duplicatas a receber da Filial no montante de R\$ 8,5 mil;						Paulo R. L. Pinto	Ch.Depto.Sup.Vendas
GA 024/07 de 21/10/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Corporativa	Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno"	10	3.1- Títulos vencidos há longa data, pendentes de envio						Marcos Leandro Batista	Ch.Depto.Controladoria
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Local	Fragilidade no sistema de baixa de título na "Carteira de Duplicatas a Receber"	3	5.2- Duplicatas a receber quitadas com Formalizações de Ações Mercadológicas;						José Malaquias de Castro Luiz Carlos A. Silva	Ch.Depto.Sup.Vendas Gte.Filial de Vendas
GA 006/07 de 27/05/07	Depósitos Judiciais Recl. Trabalhistas	Jurídico - Trabalhista	Divergências entre as posições "Contábil x Jurídico" dos "Depósitos Recursais Trabalhistas"	1	5.5- Posição contábil dos depósitos recursais e a posição dos controles na área Jurídica.						José Malaquias de Castro	Ch.Depto.Sup.Vendas
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Local	Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno"	10	5.7- Carteira de cobrança compreendendo notas fiscais de vendas à vista.						José Malaquias de Castro	Ch.Depto.Sup.Vendas
GA 010/07 de 28/06/07	Cheques a Receber	Tesouraria Local	Morosidade de cobrança "Cheque a Receber e Devolvido"	2	2.1- Posição de cheques a receber apresentando irregularidades						Paulo R. L. Pinto	Ch.Depto.Sup.Vendas
GA 010/07 de 28/06/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Local	Irregularidades de procedimentos nas rotinas de "Baixas de N.F. Vendas a Vista, Devoluções"	1	2.3- Notas fiscais de devolução emitidas por clientes, pendentes a longa data.						Paulo R. L. Pinto	Ch.Depto.Sup.Vendas
GA 010/07 de 28/06/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Corporativa	Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno"	10	5.1- Elevado número de pendências de vendas à vista variando de dois a trinta dias.						José L. Aranha Silva Altemir Tomasi	Ch.Depto.Controladoria Ch.Depto.Atend.Pedido
GA 024/07 de 21/10/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Corporativa	Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno"	10	4.3-Morosidade no seguimento de cobrança relativo a duplicatas vencidas;						Juraci José Vastos	Superv.Controladoria
GA 027/07 de 25/11/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Local	Deficiência quanto ao retorno de "Canhotos N.F"	1	4.1- Falta de comprovantes de entrega de mercadorias (canhotos).						Alison Basilio da Silva	Tesouraria Local
GA 003/07 de 11/03/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Corporativa	Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno"	10	8.1- Pendências relativas à duplicatas vencidas a longa data;						Ubiratan A. Pereira	Ch.Depto.Tesouraria
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Corporativa	Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno"	10	15.2- Elevado número de pendências em aberto relativas a saldos parciais de duplicatas						Henrique Adão Gelain	Gte.Op.Centro Logístico
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Local	Irregularidades de procedimentos nas rotinas de "Baixas de N.F. Vendas a Vista"	1	15.3- Persiste a demora nas prestações de contas de notas fiscais de vendas à vista da Filial Belém.						Altemir Tomasi	Ch.Depto.Atend.Pedido
GA 024/07 de 21/10/07	Clientes Mercado Interno	Apoio a Vendas	Inadimplência "Venda a Cliente"	3	5.1- Inadimplência de clientes e falta de segmento de cobrança que somam R\$ 782,8 mil;						Marcio José de O. Lima Rodrigo Otávio F. Jesus	Gte Filial Vendas Superv.Controladoria
GA 024/07 de 21/10/07	Clientes Mercado Interno	Apoio a Vendas	Clientes com limite de crédito excedido "Cadastro Desatualizado"	3	5.4- Permanece a deficiência nos limites de crédito e cadastro de clientes da Filial;						Marcio José de O. Lima Rodrigo Otávio F. Jesus	Gte Filial Vendas Superv.Controladoria
GA 024/07 de 21/10/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Local	Fragilidade no sistema de baixa de título na "Carteira de Duplicatas a Receber"	3	5.7- Modalidade diferenciada de cobrança não prevista nas políticas de cobrança;						Rodrigo Otávio F. Jesus	Superv.Controladoria
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Corporativa	Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno"	10	12.1- Duplicatas/notas promissórias da empresa Ki-Delícia não quitadas						Antônio Bordin	Ch.Depto.Controladoria
GA 024/07 de 21/10/07	Depósitos Judiciais - Recl. Trabalhistas	Jurídico - Trabalhista	Morosidade no processo de levantamento "Depósitos Recursais - Recl. Trabalhistas"	1	8.3- Processos trabalhistas encerrados judicialmente há longa data.						Djalma dos Santos Machado Renato Murilo Madalozzo	Ch.Depto.Controladoria Gte.Jurídico - Regional Sul
GA 003/07 de 11/03/07	Clientes Mercado Interno	Apoio a Vendas	Clientes com limite de crédito excedido "Cadastro Desatualizado"	3	10.1. Clientes sem histórico de compras de longa data.						Adelar Parizotto	Ch.Depto.Controladoria
GA 003/07 de 11/03/07	Clientes Mercado Interno	Apoio a Vendas	Irregularidades na concessões de bonificações	1	10.2. Irregularidades observadas no processo de formalizações das ações mercadológicas						Adelar Parizotto	Ch.Depto.Controladoria
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Corporativa	Honorários cobrado acima do estipulado	1	6.1- Honorários cobrados acima do estipulado em contrato de prestação de serviço de cobrança.						Ubiratan A. Pereira	Ch.Depto.Tesouraria
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Apoio a Vendas	Clientes com limite de crédito excedido "Cadastro Desatualizado"	3	6.3- Deficiências identificadas nos processos cadastrais e cobrança;						Paulo R. L. Pinto	Ch.Depto.Sup.Vendas
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Apoio a Vendas	Inadimplência "Venda a Cliente"	3	6.4- Pendências de longa data na conta Duplicatas a Receber.						Paulo R. L. Pinto	Ch.Depto.Sup.Vendas
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Apoio a Vendas	Irregularidades de procedimentos nas rotinas de utilização do "Cartão de Crédito"	1	6.5- Falta de documentação suporte relativa a despesas efetuadas através do cartão de crédito						Paulo R. L. Pinto	Ch.Depto.Sup.Vendas
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Apoio a Vendas	Inadimplência "Venda a Cliente"	3	6.6- Falta de envio de títulos vencidos a longa data à empresa de cobrança terceirizada;						Paulo R. L. Pinto	Ch.Depto.Sup.Vendas
GA 006/07 de 27/05/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Local	Fragilidade no sistema de baixa de título na "Carteira de Duplicatas a Receber"	3	6.8- Perdas financeiras no total de R\$ 456,0 mil, referente a baixas de saldos parciais de Duplicatas						Paulo R. L. Pinto	Ch.Depto.Sup.Vendas
GA 003/07 de 11/03/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Local	Deficiência no controle de "Cheques "	1	9.1- Cheques depositados por funcionários de transportadoras terceirizadas						Paulo R. L. Pinto Everton Seredo Braun	Ch.Depto.Sup.Vendas Ch.Depto.Logística Secundária
GA 027/07 de 25/11/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Corporativa	Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno"	10	2.1- Falta de seguimento de cobrança para Duplicatas vencidas;						Aparecido Fuzetto	Gte Filial Vendas
GA 027/07 de 25/11/07	Clientes Mercado Interno	Tesouraria Corporativa	Morosidade de cobrança "Vendas ao Mercado Interno"	10	2.3- Pendências de longa data verificadas na posição de vendas à vista.						Elon H. Sá José Lino Aranha Silva	Ch.Depto.Controladoria Ch.Depto.Controladoria-Jundiaí
GA 027/07 de 25/11/07	Cheques a Receber	Tesouraria Corporativa	Morosidade de cobrança "Cheque a Receber e Devolvido"	2	2.4- Irregularidades observadas na análise de cheques devolvidos;						Elon H. Sá	Ch.Depto.Controladoria